

السنة الثانية

العدد الثالث والعشرون

ديسمبر

(كانون الأول)

١٩٩٤

إصدار الشركة

العربية للإعلام

العلمي (شعاع)

القاهرة

ع.م.ج

كتب المدير و رجل الأعمال

www.edara.com

# مفاتيح نجاح رجل المشروعات الصغيرة

تأليف: جيم سكل

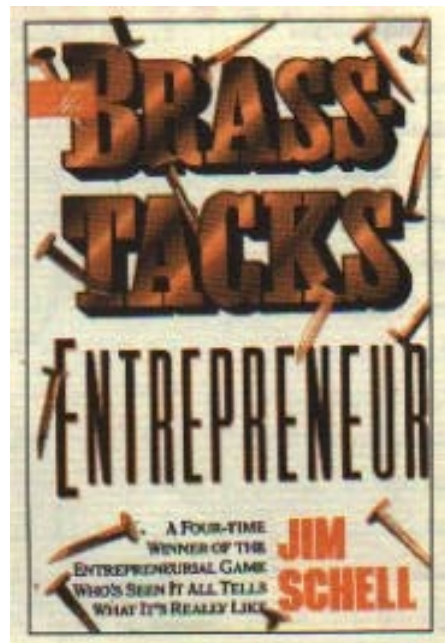
اقرأ في هذه الخلاصة:

- ١..... كتابة عاطفية
- ٢..... مراحل تطور المشروع الصغير
- ٣..... البداية
- ٤..... مفاتيح النجاح
- ٦..... منابع الأخطاء
- ٧..... رسالتي إليك

## كتابة عاطفية

يقول أحد الحكماء: "لا يصبح الإنسان سعيداً إلا بثلاثة: شيء أو شخص يحبه، ومكان يعمل به، وحلم يحاول تحقيقه". وقد كتبت هذا الكتاب عن الثلاثة معاً. وهو أشبه ما يكون برسالة عاطفية في إدارة الأعمال. هل سمعتم من قبل عن كتابة عاطفية في إدارة الأعمال؟ لا أظن ذلك. وهل تختلف المخاطرة والطموح والمكابدة والمعاناة والخوف والشجاعة والتوق إلى النجاح عن الأحاسيس الإنسانية العاطفية التي نعرفها جميعاً؟

من المعروف أن عدد المشروعات الجديدة يزداد كل يوم. وأن كثيراً من تلك المشروعات يؤول إلى الفشل، بينما يصادف النجاح عدد أقل بكثير. أنا وأنت وغيرنا من رجال الأعمال، دخلنا أو سندخل عالم الأعمال مستعدين نفسياً وغير مستعدين إدارياً لمواجهة مخاطر مهنتنا. فنحن - في معظم الأحوال - نصبح رجال أعمال بمحض الصدفة، غير مدربين أو ذوي خبرة. نبدأ مشروعاتنا - فقط - لأنها تتفق ونظرتنا الحالية. أو لأننا لا نرغب في مواصلة العمل لدى الآخرين. أو لأننا نظن أن العالم في حاجة إلى مشروع جديد. وقد نكشف - أحياناً - ركناً من العالم لم يعرفه أحد قبلنا. وهكذا.. نجد أنفسنا في عالم الأعمال. وعلينا أن نعمل ونكافح حتى النهاية. أليس هذا هو ما يحدث لمعظمنا؟



الأعمال الموهوب. فالدوافع الأولية لصاحب المشروع المبتدئ هي النجاح والبقاء أما دوافع رجل الأعمال الحقيقي فهي الابتكار والازدهار. ينظر صاحب المشروع المبتدئ إلى عالم الأعمال من أسفل إلى أعلى. وشيئاً فشيئاً، توفر هذه النظرة "التحتية" أساساً متدرجاً في القوة يؤدي في النهاية إلى تفهم دور العملاء والعاملين في معادلة الأعمال الصعبة.

هناك مراحل للتطور تكاد تكون ثابتة لنمو المشروع الصغير. ويمكن التنبؤ بها إلى درجة كبيرة. وبإدراك صاحب المشروع أو رجل الأعمال لمكان شركته من هذا التطور، يمكنه إجراء التخطيط اللازم ليقفل من احتمالات الفشل، أو ليعظم فرص نجاح المرحلة اللاحقة. ومن الأهمية بمكان توقع المخاطر والكوارث والاستعداد لكل الاحتمالات. والاحتمال الأسوأ - دائماً - هو الإفلاس لأسباب داخلية أو أسباب خارجية، وهذه المرحلة الثالثة للتطور وأسميها: "سنوات الجحيم".

وعموماً يمر المشروع الصغير بثلاث مراحل رئيسية هي:

### ١ - سنوات النمو

تعتبر سنوات النمو من الفترات المحببة للشركة وصاحبها. يتم فيها وضع قواعد لعبة الأعمال. ولا يمكن لأي مشروع أن يبلغ "سنوات الدفء" دون المرور بهذه المرحلة المجتهدة. في سنوات النمو تترسخ جذور كثير من مفاهيم ثقافة المؤسسة. لذا يجب على صاحب المشروع أن يتأكد من توافق الرسائل الثقافية التي تصل موظفيه خلال هذه السنوات، واضعاً نصب عينيه الصورة النهائية لمؤسسته القادمة. فثقافة المؤسسة متى وجدت، لا يمكن تغييرها بسهولة.

### ٢ - سنوات الدفء

تتميز سنوات الدفء بازدياد حجم المبيعات ونمو الأرباح. ورجل الأعمال الأريب هو الذي يستطيع بنجاح بصيرته، استشفاف ما بعد هذه المرحلة الوردية، ويؤهل شركته لدخول معترك وجه التطور القادم. الوظيفة الأولى لرجل الأعمال خلال المرحلة الثانية يجب أن تتجه لوضع الاستراتيجيات، وأن يفوض الآخرين كثيراً من وظائفه في أمور العمليات اليومية.

### ٣ - سنوات الجحيم

كل شركة ستمر "بسنوات الجحيم". وخلالها يتحدد المصير النهائي لصاحب المشروع وشركته، بناء على مدى توفيقه في تلك السنوات والاستعداد لها

وأنا مثلكم، دخلت هذا العالم بالطريقة التقليدية. وتعلمت بالتجربة والخطأ. وهذا الطريق باهظ التكلفة. فنحن نبدأ - في الغالب - مستقلين تماماً وعازفين عن طلب المساعدة، صامتين أذنانا أكثر مما يجب، ومشغولين بالأشياء الصغيرة عن التفكير العلمي والتخطيط المسبق. ففي بداية حياتي كرجل أعمال، ارتكبت كثيراً من الأخطاء الصغيرة المهددة للجهد، والتي لم يكن هناك ما يبررها. وهي أخطاء يقع فيها جميع رجال الأعمال ممن ينشئون ويديرون مشروعاتهم الصغيرة.

لقد كنت دائماً بحاجة إلى مساعد، إلى شخص يمسك بيدي. كنت بحاجة لشخص أكثر خبرة مني، ولمن عاش هذه التجربة قبلي. شخص يعاونني على تادي أخطاء غير ضرورية. كما احتجت لمن يقلل عثراتي كلما وقعت في المحذور. باختصار احتجت إلى ناصح يرشدني. وإذا كنت - عزيزي القارئ - معرضاً للخطأ مثلي، فأرجو أن تسمح لي بأن أكون ناصحك الأمين. أنت توفر المال وتبذل الجهد، وأنا أقدم لك تجربتي ومعها بعض الحلول.

تسألني عن مؤهلاتي؟ لقد عشت اثنتين وعشرين سنة كرجل أعمال. وأنشأت أربع مشروعات صغيرة ناجحة ارتفعت أصول إحداها إلى خمسة وعشرين مليون دولار، وعدد موظفيها إلى مائتين، مع مكابدة آلاف جميع المشكلات المصاحبة لسرعة النمو. وقد رأيت عبر تلك السنين كل شيء يمكن أن يحدث لمشروع خاص صغير، بدءاً من التفكير فيه وحتى تمام إنشائه. وها أنا أقدم لك دروس نجاحي وفشلي، وأوفر لك الناصح الذي أفقدهته.

ليس هناك إدارة أعمال بدون ضغوط. ونحن رجال الأعمال غالباً ما نكون منعزلين، ودائماً معرضين للخطر. فنحن نحوم باستمرار حول مخاطر التمويل والإفلاس. ولكن ذلك يعطينا من جحيم التقيد بمواعيد العمل، ومن قول "نعم ياسيدي" ونحن نعني: "لا يا سيدي". كما لن نكون مضطرين لإخفاء أخطائنا بدلاً من الإبداع والتطوير وإضافة قيم وخدمات جديدة لمجتمعنا. ولكن أجد من واجبي أن أحذركم. لأن إدارة الأعمال قابلة للإدمان. كرهتها أحياناً، وأحببتها أحياناً أخرى، ولكن كنت دائماً بحاجة إليها. ولا يمكنني أن أتنازل عنها.

### مراحل تطور المشروع الصغير

يقول المثل العامي "لا كل من لبس العمامة زانها، ولا كل من ركب الحصان خيال". وبالمثل ليس كل صاحب مشروع صغير رجل أعمال. ويجب علينا ألا نخلط بين صاحب المشروع الصغير المبتدئ ورجل

عمله. وهي تفاصيل لا يجب تفويضها أول الأمر. مع العلم بأن تفاصيل اليوم المؤجلة، تتحول إلى صدام دائم غداً والأسوأ من ذلك هو أن التأجيل يتيح الفرصة لبث بذرة المفاهيم البيروقراطية في الثقافة والسلوك الإداري للشركة الوليدة.

### لاعبو الداخل

لكل شركة ناجحة بطل إنتاج، ينجز الأمور بالشد تارة، وبالدفعة تارة أخرى. في المراحل المبكرة من عمر المشروع يكون رجل الأعمال هو البطل. وعندما تتعدد اهتماماته، تتحول مسؤوليته إلى إيجاد أبطال إنتاج آخرين يحلون محله. يقومون بالمحافظة على إرثه ويكملون مسيرته.

ويمكن للمسئول المالي أن يحول حياة رجل الأعمال إلى جنة أو نار مستعرة. ولا يلوم رجل الأعمال إلا نفسه في الحالة الثانية. فهو الذي اختاره وعينه ودرجه وحفزه ووثق به. وهو الذي يستطيع تغييره إذا لم يكن على مستوى المسؤولية. إن أفضل المديرين الماليين هم أولئك الذين يكبرون مع المشروع. كما أن التفاصيل اليومية المتشابكة لا تحل نفسها بنفسها. ولن يكون رجل الأعمال بما وراءه من أعمال هامة متفرغاً لحلها في كل وقت. فإذا ما وجد رجل الأعمال، بما وراءه الوقت والجهد الكافيين لأداء مسؤولياته، فهو سيبقى بحاجة لشخص يتولى المتابعة. لأن التفاصيل المنسية كفيلة بإنهاك الشركة، وهي الطريق السريع المؤدي إلى سنوات الجحيم.

### لاعبو الخارج

#### رجال البنوك

لو قدر لي أن أبدأ مشروعاً جديداً كل يوم، لبحثت كل يوم عن المستشار الخبير الذي يساعدني

في وضع خطة المشروع قبل تقديمها للبنك. فمن طبيعة رجال البنوك التشكك والتحميص الدقيق. حاول تفهم سياسات وإجراءات البنك الذي ستعامل معه، وتعلم كيف تتوقع أسئلتهم وردود أفعالهم. واستعد جيداً عند زيارة رجال البنوك لك. تقادي المفاجآت، وسهل عملهم قدر ما تستطيع. في الثمانينيات، كانت البنوك تركز على التخطيط

بالتنظيم والتخطيط والتغيير المستمر. وببساطة شديدة يمكن تأكيد النجاح إذا ما توفرت لصاحب المشروع الرغبة في تطوير ذاته، وتعليم موظفيه، وتنظيم عمله تحسين سياسات شركته لمواجهة هذه المرحلة. مع الإصرار على متابعة وإتمام التغيير. وعلى العكس من ذلك، فإن فشل التوقع وعدم التخطيط لسنوات الجحيم، قد يؤدي إلى بيع الشركة أو إفلاسها. والحقيقة أنه في إدارة الأعمال يمكن التخطيط لكل شيء. حتى بيع الشركة يجب ألا يأخذ شكل الانتحار. لأنه يمكن أن يتم لمصلحة الجميع - الموظفين والمشتريين والبائعين. أي يمكن أن يكسب الجميع إذا توفرت للإدارة الجديدة الكفاءة إلى جانب الأموال. ولا يعني ذلك تقادي الآلام النفسية التي تصاحب عملية البيع، إذ على كل إنسان منا أن يدفع ثمن أخطائه وأن يتحمل نتائج تقصيره.

### البداية

خطة المشروع هي أول وأهم وثيقة يعدها رجل الأعمال. ويمكن التنبؤ إلى حد كبير بمقدار نجاح المشروع وفقاً لجودة الخطة الموضوعية. فكلما ارتفعت جودة الخطة، كلما ازدادت فرص النجاح. وتعمل الخطة الأولية كأساس ومحرك لعملية التخطيط الاستراتيجية المقبلة، وهي تؤمن التزاماً بقرارات معينة من جانب رجل الأعمال. ومع ذلك لا بد من تمتع الخطة بالمرونة الكافية بحيث تتكيف مع المتغيرات وتكون قابلة لإجراء أي تعديل. وهنا يكمن الفرق بين رجل أعمال وآخر. إذ أن النجاح في إدارة الأعمال يعني أساساً الاستجابة السريعة والحاسمة لكل المتغيرات.

هذا ويعتبر تمويل المشروع من أكثر مهام رجل الأعمال تعرضاً للحد والجزر. فقد لا يتاح له إلا القليل من الخيارات، مع قدرة محدودة للسيطرة على النتائج المتوقعة. ويشكل تحديد مصادر التمويل صعوبة بالغة في البداية ويستهلك وقتاً ثميناً. ومع ذلك فإن التحضير الجيد لمواجهة اضطرابات المشروع يعد اختباراً للصمود والمثابرة والصلابة. ولعل أهم قرار في هذا الشأن هو التأكد من الحصول على القدر الكافي لا يعني الزائد. فالزيادة الكبيرة لا تقل خطورة عن النقص الكبير.

هناك قائمة طويلة بتفاصيل ما يجب على صاحب المشروع المبتدئ

### الغاية والوسيلة

الغاية لا تبرر الوسيلة - دائماً - لاسيما في عالم الأعمال. حب النفوذ قد يدفع بعض الناس في البداية. مثل هذا الدافع لا يقيم مؤسسات كبيرة. عندما يحل الطمع برجل الأعمال، يتخلى عنه الشرفاء. أن يترك العالم أفضل - ولو قليلاً - مما وجدته، هو الدافع الصحي لرجل الأعمال الصحيح.

وهناك أنظمة ولوائح تتغير، وهناك منافسون يدخلون الأسواق، وصناعات لم تكن موجودة من قبل وهي الآن تغير حياة الناس. وليس هناك إنسان فرد يستطيع أن يحيط بكل ذلك بمفرده. وكل إنسان يحتاج لإنسان آخر يذكره بالمتغيرات ويطرح عليه أصعب الأسئلة، وينصحه بتجنب الطرق الوعرة. والمستشارون إما أن يكونوا سلاحاً في يدك أو سلاحاً مصوباً إلى صدرك. اجتهد في البحث عن أفضلهم ووظفهم بعناية، واستخدمهم في المجالات التي تتطلب خبرة فنية.

### شريكة / شريك حياتك:

والآن، ماذا عن شريكة / شريك حياتك؟ الواقع أن له مشاكله الخاصة التي يعني حلها. ونادراً ما يكون الشريك في وضع يؤثر بشكل مباشر في سير الأعمال. وما لم يكن الزوج مسلحاً وما لم تكن الزوجة مسلحة بشهادة عليا في إدارة الأعمال أو بخبرة أعمال سابقة، فمن الأفضل عدم تدخل شريك الحياة في العمل. وليكن الله في عون الطرفين إذا لم يكن أحدهما راضياً عن طبيعة أو أسلوب عمل الآخر. وغالباً ما تكون مشكلة المشروعات الصغيرة اضطراب الزوج والزوجة للعمل معاً. وفي هذه الحالة لابد من تقسيم مهام العمل بينهما وتحديد الصلاحيات والاختصاصات كما هو في الحال بين الموظفين الآخرين في الشركة.

### مفاتيح النجاح

#### ١- بناء الفريق وانتقاء النجوم

مهمة رجل الأعمال الأولى هي التأكد من وجود فريق من النجوم الأكفاء على رأس الشركة يشغلون خمسة أو ستة

ومهارات القيادة والإدارة العليا. أما في التسعينيات، فإنهم يتجهون مباشرة إلى تحليل قائمة المركز المالي للشركة. فإذا طلبوا منك أكثر من ذلك، كأن تقدم ضمانات شخصية، فعليك تغيير نشاطك، وإذا كنت واثقاً من النجاح يمكنك الاتصال ببنك آخر.

### المحامون

أفضل طريقة للتعامل مع المحامين هي تجنبهم. فإذا لم تستطع، الجأ إلى أفضلهم. وتخلص منهم عند فشلهم. تعامل مع المحامين بنفس الطريقة التي تتعامل بها مع الموردين عندما يزيد العرض عن الطلب. احصل على عروضهم وفواتيرهم المفصلة، وتوقع منهم أن يعاملوك كعميل. وكن حذراً من أولئك الذين يلجئون للمحامين للاستشارة في كل صغيرة وكبيرة، أو يلجئون لكثير من مكتب محاماة واحد في نفس الوقت. فهؤلاء محنكون وصعبوا المراس.

### المحاسبون

المحاسبون مثل الحكومة، ضروريون ومكلفون، لكن خدماتهم حيوية. هم يتمسكون بالقواعد والقوانين، لكنهم كثيرون. يقف المحاسبون على الحد الفاصل بين المهنيين ورجال الأعمال. أي أنهم مهنيون ورجال أعمال معاً. لذلك يمكنك التعامل معهم كما تتعامل مع العملاء أي يمكن اعتبار مكاتب المحاسبة القانونية سلعة تخضع للعرض والطلب. وعليك تذكر ذلك عند استخدامهم وعند التفكير في الاستغناء عنهم.

### الخبراء

أعضاء مجالس الإدارة والمستشارون يجلبون الرؤية والوضوح لمائدة الإدارة. وهم ضرورة لابد منها لرجال الأعمال المشغولين. فهناك أفكار وممارسات إدارية حديثة تتجدد

### ستنج إذا!!

- أمنت بأن الغالي رخيص.
- وازنت بين معدلات تدريب وترقية العاملين ومعدلات نمو المبيعات.
- اقتنعت بأن فصل العاملين الفاشلين هو في صالحهم كما هو في صالحك.
- استقدت من خبرة السابقين وتركت التجربة والخطأ للمنافسين.
- حافظت على جودة التسويق محافظتك على جودة الإنتاج.
- انحزت إلى الأسرع والأفضل. فلا تحاول أن تكون كل شيء في السوق.
- وضعت الجودة أولاً. ليس المهم أي طريق إلى الجودة تسلك. المهم أن تواصل المسير.
- وظفت الذكاء قبل العناء. فلا تحاول تطوير المشروع دون حل المشكلات.
- قبلت لساعات النحل مع العسل. فلا توجد "حلاوة من غير نار".
- اعترفت بأخطائك. إذا كنت تظن أنك إنسان كامل، فأنت إنسان فاشل.
- أردت أن تكون أنت. يمكنك النجاح بخبرات الآخرين، ولا يمكنك النجاح بتقليدهم.
- تمسكت بأخلاق المهنة. فهي قد تكون - أحياناً - جدارك الوحيد الذي تستند إليه.
- اعتبرت الموردين شركاء لا أعداء.
- دأبت على أن تأكل بقدر ما تمضغ.
- فمهما تكون مواردك وفيرة فهي محدودة.
- لم تبدأ مشروعك الثاني قبل نجاح مشروعك الأول.



من أهم المناصب الإدارية والفنية فيها. بالإضافة إلى الموظفين المحفزين والمنتجين. وتعتبر هذه المهمة مسئولية لا يمكن تفويضها. فهي مسئوليتك أنت وحدك. فعلى المدى البعيد، يربح دائماً الفريق الأفضل (حول توظيف أفضل العناصر، أنظر عدد(خلاصات) رقم ١٢ - السنة الأولى بعنوان "إبعاد شبح الخوف عن بيئة العمل" وعدد رقم ٩ - السنة الثانية بعنوان "من يقود سيارتك؟").

## ٢- احترام العميل

ليس من الضروري أن تعطي العميل كل ما يريد لكي يرضى. عليك فقط أن تفيه حقه. إدارات المبيعات وخدمة العملاء هي لسان حال العميل، وهي القلب النابض لأي مشروع. ومن واجب رجل الأعمال عقد الاجتماعات معهم والاستماع لآرائهم. ويتم غرس مبدأ احترام العميل منذ أول يوم لإنشاء المشروع، بحيث يكون إرضاء العميل جزءاً من رسالة الشركة، ويتحول هذا الجزء إلى شعارات صادقة يجري على ألسنة العاملين. ومن المؤكد أن الإنسان الذي لا يستمتع بخدمة عملائه لا يصلح لأن يكون رجل أعمال. (عدد (خلاصات) رقم ١ - السنة الأولى بعنوان "العميل يدير الشركة").

## ٣ - التزام بالجودة

تحدد جودة منتجات أو خدمات الشركة منذ أول يوم من خلال تصرفاتك. فتقييمك الشخصي للجودة أو عدمه سيصبح في النهاية مقاييس تحتذى من قبل العاملين معك. كما أن الاستخفاف بالجودة، أسوأ من عدم الالتزام بها تماماً. علماً بأن إحراز مستوى مقبول للجودة لا يعد - في حد ذاته - ضماناً لنجاح شركتك، ولكن تدني مستوى الجودة يعني فشلاً محققاً. كما يجب أن تستخدم توقعات العميل كمقياس للجودة. والجودة المفقودة تستغرق سنوات لاستعادتها.

(انظر عدد ( خلاصات) رقم ٦ - السنة الأولى بعنوان "تطبيق إدارة الجودة الكلية" وعدد رقم ١٧ - السنة الثانية بعنوان "دليل الحصول على شهادة أيزو ٩٠٠٠").

## ٤ - ملكية العاملين

سياسات ملكية العاملين في ازدهار مستمر وهي قد تؤتي ثمارها. لكن تملك العاملين لن يسهل بالضرورة مهمة رجل الأعمال. فرجال الأعمال المستبدون بحاجة لوسائل أخرى لحفز العاملين. ومن الأفضل أن يغيروا من أساليبهم السلطوية ومن جبروتهم. ودائماً يحدث صدام بين رجال الأعمال المتسلطين وبين حاملي الأسهم. وهذا صراع يخسر فيه الجميع.

## ٥- المشروع المناسب

يجب أن يجذب المشروع رجل الأعمال وليس العكس. حاول أن تبدأ نشاطاً لم يفكر فيه أحد من قبلك ويجب أن يكون متمشياً مع اهتماماتك، وملائماً لمهاراتك، وموفرراً لراحتك النفسية. قد يجذبك هذا المشروع بشدة، ولكن إذا ازداد تكاليف الآخرين عليه، أو لم يكن مناسباً لإمكاناتك، فدعه لغيرك. ولا تأسف على ذلك، فهناك دائماً مشروعات مناسبة لمن يتحلون بفضيلة الصبر. (انظر عدد(خلاصات) رقم ٢٢ - السنة الثانية بعنوان "الاكتشافات الكبرى").

## ٦- ثقافة متوازنة

ثقافة المؤسسة هي نظامها، قيمها، ومفاهيمها. وهي تتدفق دائماً من القمة. التغيير الثقافي للشركة ليس عملية، بل نشأة. ولا تتغير ثقافة المؤسسة ما لم يتغير صاحبها، (وإن الله لا يغير ما بقوم، حتى يغيروا ما بأنفسهم). فإذا شق عليك ذلك يجب أن تتحى تاركاً مهمة التغيير لغيرك. فثقافة الشركة تستجيب لتصرفات رجل الأعمال، وليس لكلماته. (انظر عدد(خلاصات) رقم ١٨ - السنة الثانية بعنوان "المدير المستقل").

## ٧ - الوضوح

يجب أن يحل الوضوح محل التوقعات المبهمة في الفترة التي يصل فيها نمو شركتك إلى نقطة لا تستطيع فيها أن تبشر كل شيء بنفسك. فإذا لم تكن واضحاً في تحديد أهدافك، فكيف تتوقع أن يحققها العاملون معك؟ وإذا لم تشرح لهم أبداً مكان هذه الأهداف، فكيف يتأتى لهم

## النجاح الأول

أول نجاح تحققه هو قدرتك على تقرير مصيرك بنفسك. أهم ما في الأمر أنه لن يقيم أدائك أحد غير السوق. وحتى عندما تفشل، فلن تلومن إلا نفسك

## الفشل الأخير

هذا غير موجود في قاموس رجل الأعمال. أنت تغمر بممتلكاتك ومستقبلك وسمعتك. وتستطيع دائماً أن تغامر من جديد. هناك دائماً نقطة لبداية جديدة. قد تكون بداية محدودة.. ولكنها بداية على أية حال. ومن يستطيع أن يبدأ.. لا ينتهي.

التحقق من تمام تنفيذها؟ (انظر عدد (خلاصات) رقم ١٦ - السنة الأولى بعنوان "بلاغة العمل".

## ٨- المساءلة

النزاع أمر طبيعي في عملية تحقيق المساءلة. ولا يأتي أحدهما دون الآخر. المساءلة عن الأداء تتطلب وضع أهداف واضحة، وتوفير متابعة إيجابية. وعادة ما يتباطأ العاملون المتكاسلون في إنهاء أعمالهم إذا لم تكن تبعات عدم التنفيذ طرفاً في معادلة المساءلة.

## ٩- الأجر

قد لا يكون التعويض الحافز الأول للموظفين، ولكنه قد يكون وسيلة لردع المنافسين عن اقتناص أفضلهم. وليكن التعويض متعددًا وشاملاً لأكثر من الأجر الأساسي. ويجب مراعاة مكافأة أداء الفريق بدلاً من أداء الفرد، ما عدا رجال البيع الذين يكافأ كل منهم على إنجازاته الشخصي. ويجب أن ينظر للأجر كحق وليس كمصروف، على أن تصمم خطط التعويض بقصد تحسين الأداء وتحقيق النتائج المستهدفة.

## ١٠- التدريب

يوفر التدريب تكاليف التعلم عن طريق المحاولة والخطأ. ويستهلك جزءاً يسيراً منها. ويجب أن تدخل الأموال التي تنفق على التدريب في بند الاستثمار وليس في بند المصروفات. إلا أن التدريب دون متابعة غير ذي جدوى. بل هو هدر للوقت والمال.

## ١١- الاتصالات

الاتصالات هي عصب الشركة. وهي وسيلة لتبادل الأفكار والمعلومات. وتعد الاتصالات الواضحة والفعالة عنصراً هاماً من عناصر النجاح. ويمكن لرجل الأعمال أن يوفر اتصالاً جيداً من أعلى إلى أسفل، وأن يجعل منه نموذجاً لما يتوقعه من الآخرين. والاتصال مرتبط بالوضوح. فلا يمكن تحقيق اتصالات فعالة في منشأة مليئة بالأسرار والقيود والقال. (انظر عدد (خلاصات) رقم ١٢ -

السنة الثانية بعنوان "المدير المفوه")

## ١٢- مواكبة التغيير

الزمن لا يعود إلى الوراء، وما مضى فات وانقضى. كما أن النجاح فعل في المستقبل. ولا يصبح الغد أفضل من أمس إلا بأيدي الذين يجعلون التغيير أسلوباً لحياتهم. ورجل الأعمال الناجح ينافس على حصته من الفرص المستقبلية لا على حصته من السوق.

(انظر أعداد (خلاصات) رقم ٢٠ - السنة الأولى بعنوان "الهندرة". و ٤ - السنة الثانية بعنوان "التحولات" و ٢٤ - السنة الثانية بعنوان "التنافس على المستقبل")

## مصادر الأخطاء

### ١- التوظيف

التوظيف الجيد لا يقدر بثمن. والتوظيف السيئ يقدر بأبخص ثمن. فهو رديف الخسارة. كل منصب تملؤه خطأ، له تكلفة فشل خاصة. أهم موظف في شركتك هو المدير المالي، يليه في الأهمية مدير المبيعات. الموظفون الأكفاء يحملون عن كاهلك معظم الأعباء. فهم لا يحتاجون للرقيب والحسيب. هم بحاجة - فقط - إلى ثقتك وإلى تدريب جيد وتمكين. واحذر أكثر الأخطاء شيوعاً: توظيف الجيدين ومتابعتهم في كل صغيرة وكبيرة.

### ٢- إنهاء خدمات الموظفين

يعتبر الفصل عنصراً هاماً في عملية تراكم النجوم، مثله في ذلك مثل عملية التوظيف. والتأجيل هو العدو الأول للرفق الواجب. فكلما تأخر الفصل، كلما زادت تكلفة الخطأ. في مسائل الإنهاء، لا تدع قلبك

## بيع المشروع

هناك أسباب كثيرة تؤدي إلى بيع الشركة. أفضلها أن تبيع لتربح، وتبدأ مشروعاً آخر. وهكذا. ومن المهم أن تأخذ عملية البيع دورتها كاملة. وهناك قواعد ذهبية يمكن اتباعها:

- ثقتك بالمشترى أساس عملية البيع. لكن ثقتك بنفسك أهم. البيع قد يجنبك الخسارة، وإذا كانت رابحة ستحصل على سعر أعلى.
- الوسيط والمحامي أهم شخصين في عملية البيع. الأول يساعدك على تحصيل أموالك. والثاني يساعدك على الاحتفاظ بها.

- بيع المشروع لا يعني بيع العاملين. عليك تأمين مستقبلهم مع تأمين مستقبلك. التكرار للعاملين قد يزيد أرباحك مؤقتاً. الوفاء لهم يزيد أصدقاءك إلى الأبد.

- البيع يعني أن لا تفكر في الماضي. اعتبر نجاح المالك الجديد استكمالاً لنجاحك. أن تكون صاحب المشروعات السابقة الناجحة، أفضل بكثير من أن تكون صاحب المشروعات الحالية الفاشلة.

يملي على رأسك. فصاحب العمل مسئول عن نجاح موظفيه الأكفاء؛ وتواجد من هم دون المستوى، يعد انتهاكاً لهذه المسؤولية.

### ٣- التدفقات النقدية

إذا اعتبرنا الموظفين قلب الشركة والعلماء دمها، فإن التدفق النقدي هو ضربات قلبها. وإذا أتيحت لي أن أكون أحد رجال البنوك، فأول ما سأهتم به هو تقارير التدفق النقدي لعملائي. فهذه التقارير تعد أكثر الوثائق المالية أهمية. إذ يمكن استشفاف قدرة الشركة على دفع الأجور والمرتبات وتنفيذ خطط الغد من اتجاهات التدفقات النقدية المنتظرة. في الأحوال العادية، أنت بحاجة لتقارير تدفق أسبوعية، إلا في حالة نقص السيولة، حيث تصبح المتابعة اليومية ضرورية.

### ٤- المخزون

يختلف المخزون عن أصول الشركة الأخرى. فليس له عائد مثل النقدية، فهو كقيل بجمع الأثرية بدلاً من الفائدة. وهو ليس مثل الأرض تزداد قيمتها عبر الزمن، فقيمة المخزون تميل إلى الإنكماش بمرور الوقت. وهو ليس كالمعدات، فوجوده لا يرفع كفاءة العمل بل يضاعف الجهد. كما أنه ليس كالديون المستحقة، حيث يستحيل تقديمه إلى القضاء وتحويله إلى نقدية. تعامل مع المخزون بحرص، فهو أخطر أصول شركتك.

### ٥- مراقبة المصروفات

حين تشتد المنافسة، لا تصبح مراقبة المصروفات اختياراً. ترشيد المصروفات يبدأ من القمة. بطلها هو رجل الأعمال نفسه أو مدير مالي قوي. وتعتبر الموازنة التي تبدأ من الصفر أساساً فعالاً للسيطرة على المصروفات. مسؤولية تخطيط المصروفات تقع في أيدي من يصرفون، مقارنة بمن يحاسبون.

### ٦- المتابعة

تتضمن معادلة حل المشكلات ثلاث خطوات: تحديد أبعاد المشكلة وتخطيط حلها ومتابعة تنفيذ الحل. بدون المتابعة تهدر جهود المرحلتين السابقتين. تعتبر خطوات تحديد المشكلة وتخطيط حلها مسألة ذهنية، وتتم عادة في ومضات ذهنية قصيرة ومكثفة. وتسمى "حلم رجل الأعمال". أما المتابعة فتستدعي الصبر، مع تدقيق في التفاصيل، واتباع دقيق لجدول زمني لتنفيذ الخطة، كما يصاحبها انتباه لفترات طويلة من الوقت دون ملل. وهذا ما يسمى بـ "كابوس رجل الأعمال".

### ٧- الاستراتيجية والتخطيط

الاستراتيجية هي تحديد ما تريد، أما التخطيط فهو تحديد أفضل السبل المؤدية إلى ما تريد. المستقبل ينتظر أصحاب النظرة المستقبلية المؤمنين بالتخطيط، موفرين على أنفسهم مشقة تعديل المسار. بالتخطيط العلمي تتجنب مشكلات العمل بردود الأفعال. أي تتجنب أكبر الأخطاء التي يرتكبها رجل الأعمال الجديد.

### ٨- الصراع

يجب مواجهة الصراع بحسم. فلا تتردد في ذلك تفادياً لإهدار الوقت أو طلباً للراحة. المدير الضعيف يستريح مؤقتاً، ولكنه لن يستطيع التحليق في سماء الشهرة أو ارتفاع سلم النجاح.

### ٩- مبدأ "بيتر"

"في أي تنظيم هرمي، يواصل الموظف الارتقاء حتى يصل إلى المستوى الذي لا يعود كفواً له". وينطبق هذا المبدأ على كل منا، إن عاجلاً أو آجلاً. نحن وحدنا المسؤولون عن قيادة شركتنا. وأهم أوجه هذه المسؤولية أن نضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

### رسالتي إليك

لحسن الحظ أن بقاء ونمو الأعمال لا يبني - فقط - على بعض الخصال مثل: الوضوح والتنظيم والتخطيط. بل إن نموها يتغذى أساساً على قدرتنا على الابتكار والالتزام والتضحية.

لقد دخلت عالم الأعمال بمحض الصدفة، مستعيناً ببعض الأفكار المبهمة عن المستقبل. وكنت أفقد التدريب والنصح وعلم إدارة الأعمال. أي أنني كنت لا شيء. لكنني نجحت. لقد كانت لدي رغبة عارمة لكي أعمل بطريقتي، بعدما سئمت طرق الآخرين.

وعلى الرغم من أنك تختلف عني كثيراً، إلا أنك ستدخل عالم الأعمال من إحدى هذه الطرق:

### أمامك أولاً طريق المصادفة

فقد ترى كوة صغيرة في الأفق، تلوح منها فرصة مواتية، فتغتمها. أن هنا تحاول أن تقيم الأود وتنشئ أسرة كريمة. ثم تبدأ بالابتكار وتكبر.

### وأمامك ثانياً طريق العلم

تتعلم إدارة الأعمال من الكتب. ويأخذك الطموح من